

中国南极考察站管理的总体思路

孙云龙 万建华

中国南极考察至今已有 20 年的历史了,在此期间无论是南极科学考察研究还是后勤支援都取得了举世瞩目的成就,确立了我国在国际南极事务中应有的地位。随着中国南极考察“十五”期间能力建设项目的启动以及国家财政对南极考察投入的逐步加大,公众对于我国南极考察事业的期望值越来越高。如何贯彻落实国家海洋局领导的重要指示,科学化、规范化、制度化、专业化和职业化地管理南极科学考察站,更好地服务于南极科学考察事业,是摆在我们面前既艰巨又神圣的任务。

一、科学划分考察站的组织结构

只有明确考察站的组织结构,才能科学有效地开展管理。然而由于历史的原因,考察站的组织结构缺乏连续性和一贯性,这就导致了管理的不便和管理效率的不高。

为强化管理和提高效率,考察站人员可以分为由上次队的越冬队员组成的越冬队和由本次队的度夏队员和越冬队员组成的度夏队,其中,度夏队中的越冬队员在上次队的越冬队员和本次队的度夏队员离站后组成越冬队。越冬队由越冬队长负责,度夏队由度夏队长负责。考察站在夏季期间的总负责人为度夏队长,越冬队长协助,越冬期间的总负责人为越冬队长。度夏队离站前一周,本次队的越冬队员与上次队的越冬队员进行工作交接。

度夏队按工程需要,可以设置工程一班、工程二班等各班;越冬队设置站务班(管理员、厨师、医生、通信技术员和其他工程人员等)、机械班(发电机械师、电工、车辆机械师、水暖工等)和科考班(各项目越冬科考人员)。

二、确定考察站的岗位规范

明确考察站各个岗位的责、权、利,能够充分调动队员的积极性,完成考察站的各项工作。结合考察站工作的实际情况,在认真调研

和科学论证的基础上,组织人员起草编写考察站各个岗位的岗位规范,内容包括工作职责、工作联系、报告程序、绩效标准、选拔条件和要求等。

三、严格规范地遴选考察队员

公平、公正和公开地选拔考察站各个岗位的队员是考察站管理的重要保证。首先要制定切实可行的选拔程序,经过个人申请、单位推荐、背景调查、政治审查、业务考核、心理测试、身体检查、领导决策等步骤,选拔合适人选,确保考察站各岗位队员能够按要求履行岗位职责,完成考察任务。

四、加强考察队员的培训工作

考察队员的培训大致可以分为生存培训和专业技能培训。生存培训对于考察队员安全平安至关重要,专业技能培训是考察队员履行岗位职责的基础。在培训方面,尽管已经有了大量成功的经验,但需要加强的方面有:程序的规范、教材的编写、器材的准备、师资的组织、培训的考核等。

五、健全完善管理制度

应当结合考察站现状,参考业已实施的各项管理规定,在借鉴国外考察站先进的管理制度的基础上,通过制定考察站要览、环境保护措施、设备设施操作手册、野外考察手册、急救手册、管理规定等方法,完善考察站的各项管理规范,确保考察站的管理有章可循。

六、科学地采用现代化的手段

随着科学技术日新月异的发展,越来越多的现代化手段被应用于管理领域,其中现代化设备的使用节省了大量的人力物力,互联网的应用缩短了人与人之间的距离。因此,考察站的管理需要采用新技术、新方法和新理念。例如在国内基地、考察船和考察站的物资仓储方面采用现代的物流技术和手段,提高了效率;建立考察站物资和人员管理数据库系统,实时

地保持联系；采用风能和太阳能发电技术，拓展清洁能源的应用，保护南极环境等。

七、充分体现以人为本的理念

现代管理制度崇尚以人为本、无为而治。考察站在发扬优良传统的基础上也需要引入现代管理技术，发挥人的主观能动性和创造性，通过倡导和维持规范性的行为标准，建立一个有创造性的、和谐的群体。

八、借鉴国外考察站成功经验

世界上有许多南极考察的先进国家，它们在考察站管理方面积累了大量成功的经验，值得我们认真地学习和借鉴。如日本建立了职业化的条件保障人员与公开招聘的流动人员相结合的极地考察条件保障与安全管理体系。有力地保障了南极光研究、臭氧洞发现、南极陨石收集和内陆冰芯深钻等具有日本特色的南极考察研究项目，创造了 50 年死亡 1 人的南极考察安全纪录。

九、建立考察站专家咨询机制

重大决策充分听取专家的意见是多年来南极考察决策部门所遵循的基本原则，也是我国南极考察事业未出现伤亡事故的保证。在新的形势和要求下，必须创造性地继承和发扬这一传统做法，并加以创新和发展。通过建立由各方面的专家组成的南极考察站管理咨询委员会，审核考察站发展的各项计划和规划并针对具体管理情况，提出相应的专家建议，为决策机构和管理部门提供参考，尽量避免出现决策失误。

十、设立有效的应急指挥系统

南极考察站许多潜在的“危险”和“损失”隐患随时都有可能发生，并且可能会有意想不到的情况出现，所以必须引起高度重视，在思想上、组织上、措施上、行动上要有充分的准备，以应付突发情况的发生和处理。具体的措施有：把解决“危险”和“损失”的关卡前移，减少和避免“危险”和“损失”发生的可能性；建立“南极考察站应急指挥系统”，对已经发生和有可能发生的“危险”和“损失”及时地作出正确处理，把“危险”和“损失”降到最低程度。

十一、建设高效的国内管理队伍

结合改革的精神，组建高效、精干、敬业的南极考察站国内管理和后勤保障的职能部

门，明确职责、岗位和工作关系。在突出职业化和专业化特点的基础上，采取“请进来、走出去”的方法，以非常规的思路培训管理人才，适应事业发展的需求。

十二、切实做好档案的收集归档

管理南极考察站时所形成的档案资料是国家的宝贵财富，是南极考察活动的真实记录，是考察人员辛勤劳动的结晶，具有重要的参考价值。要依据国家档案法和南极考察档案资料管理的有关规定，制定考察站日常管理、基本建设、设备设施档案管理实施细则，包括归档范围和实施办法等内容，并认真加以贯彻落实。

十三、强化南极考察的人脉联系

中国南极考察后勤保障工作得到了社会各界的大力支持和鼎力相助，与许多有业务关联单位和个人形成了良好的合作关系，这些也是管理南极考察站不可或缺的重要资源。为此，要在保持与有关单位和个人沟通的基础上，进一步拓宽渠道，争取得到更多的单位和人员的理解、认可和积极参与。

十四、实现考察队员职业化目标

考察队员职业化是国家海洋局领导的要求，也是今后发展的方向。要在吸收国外成熟经验和充分调研的基础上，根据我国的实际情况，制定出细致的实施细则和办法。初步设想是首先从考察站常务站长职业化着手，进而推广到其他各个岗位人员。经过严格的选拔程序，各南极考察站均任命一名常务站长。该人员在度夏期间担任考察站度夏队长，指挥和协调考察站的度夏任务，度夏结束后，返回国内组织、协调考察站下次队的各项工作。

十五、重视南极考察的环境保护

自 20 世纪 90 年代起，国际社会开始重视环保问题，于 1992 年起草了《南极环境保护公约》，并得到所有南极考察国家的签字和批准，于 1998 年生效。近几年来，各国都很重视这个问题，许多国家都建立了环保设施及严格的制度。我国考察站在环境保护方面还有较大差距，需要对站区建筑及设施进行全面的更新与改造同时，制定严格的垃圾处理和环境保护措施，从根本上解决环境保护问题。